

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

д.е.н., доцент М.О.Панкова

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**

Виконав:

магістрант гр. ПТБ-112м _____

В.О.Павленко

Керівник:

к.е.н., доц. _____

М.О.Панкова

Запоріжжя

2024

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедрою _____
к.е.н., доц. Панкова М.О.
«__» _____ 2023р.

ЗАВДАННЯ

НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Студенту гр. ПТБ-112м,

спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Павленко Вадиму Олександровичу

1. Тема: Стратегічне управління конкурентоспроможністю затверджена наказом по інституту _____ від _____ р.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи: _____
3. Перелік питань, що підлягають розробці:
 - провести дослідження в області визначення економічної сутності конкурентоспроможності підприємства
 - дослідити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
 - визначити концептуальні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю;
 - надати організаційно-економічну характеристику підприємству;
 - провести аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства;
 - дати оцінку стратегії розвитку підприємства
 - оцінити вплив стратегії підприємства на рівень його конкурентоспроможності
 - розробити напрями удосконалення управління стратегією розвитку підприємства

- оцінити вплив запропонованих заходів на конкурентоспроможність підприємства.

Дата видачі завдання «__» _____ 2023 р.

Керівник магістерської роботи _____ М.О.Панкова

Завдання прийняв до виконання _____ В.О.Павленко

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 101 сторінок, 7 рисунків, 23 табл., 50 використане джерело, 4 додатків.

Метою дослідження є обґрунтування науково – методичних засад та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій».

Об'єктом дослідження є процес управління стратегією розвитку підприємства у напрямку підвищення його конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до забезпечення ефективності управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми досліджень.

У роботі запропоновано використання методичного підходу до втілення стратегії розвитку підприємства, який на відміну від існуючого, полягає в удосконаленні механізму управління нею шляхом використання інноваційного принципів організації управління необоротними активами.

У результаті впровадження заходів ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» зможе отримати 471209 тис.грн./рік. додаткового чистого прибутку.

УПРАВЛІННЯ, АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ВИТРАТИ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, ПРИБУТОК, ПРОМИСЛОВО-БУДІВЕЛЬНА ГАЛУЗЬ, СОБІВАРТІСТЬ, МЕТОДИ, БУДІВЕЛЬНА ГАЛУЗЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	12
1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства	12
1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	23
1.3. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства	29
Висновки до 1 розділу	35
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ».....	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій»	37
2.2. Оцінка стратегії розвитку підприємства ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій».....	46
2.3. Оцінка ефективності управління стратегією розвитку підприємства ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» метою підвищення його конкурентоспроможності...54	54
Висновки до 2 розділу	58
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ «ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ».....	60
3.1. Напрями удосконалення управління стратегією розвитку підприємства.....	60
3.2. Удосконалення механізму управління стратегією розвитку підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності	64
3.3. Прогнозування зміни ефективності діяльності ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» в умовах реалізації запропонованих заходів.....	69
Висновки до 3 розділу	76
ВИСНОВКИ	78

ПРОПОЗИЦІЇ	81
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Як свідчить зарубіжний досвід, на ринках з інтенсивною конкуренцією підприємствам важливо проводити політику нарощування свого потенціалу шляхом виробництва високоякісних товарів(послуг), які користуються попитом і задовольняють потреби споживачів у довгостроковій перспективі. Окремі підприємства на ринку формують набір рівнів конкурентоспроможності та конкурентних переваг відповідно до розроблених механізмів стратегічного управління.

У сучасних умовах лідери українського бізнесу досягли загального розуміння необхідності використання стратегічного управління як ключового адаптаційного механізму для досягнення успіху в нестабільному ринковому середовищі. Однак більшості вітчизняних підприємств бракує стратегічної орієнтації, що негативно впливає на розвиток їхнього потенціалу, призводить до втрати ринкових позицій (або самостійних сегментів) та недоотримання запланованих прибутків. Тому в цьому контексті важливим є не лише дослідження сутнісного змісту понятійного апарату "стратегічне управління" та "конкурентоспроможність підприємства", а й побудова механізмів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства з метою вирішення ключових проблем функціонування, з якими стикаються підприємства в конкурентній боротьбі на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів стратегічного управління зробили такі відомі західні фахівці, як І. Ансофф, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрінкленд, Е. Чандлер, Р. Фатудінов.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства

У складних економічних умовах конкуренція між підприємствами посилюється. Ця тенденція характерна для підприємств усіх безвинятку галузей економіки. Розвиток суб'єктів господарювання є результатом активних ринкових перетворень, і така ситуація сприяє посиленню конкуренції між підприємствами. В ринкових умовах багато підприємств змушені конкурувати не тільки на внутрішньому ринку, але й на зовнішніх ринках. Важливою перешкодою на шляху підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є недостатній рівень розвитку маркетингу та прийняття управлінських рішень. Тому проблема визначення економічної природи конкурентоспроможності підприємств та розробки ефективних заходів щодо її підвищення є актуальною.

Питаннями конкурентоспроможності займалися такі відомі економісти, як А.Сміт, Й.Шумпетер, О.Кузьмін, І.Журба, Ю.Коляденко, В.Довбенко, Ю.Литвинова, І.Кошерповтаінші.

Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами в умовах конкурентного середовища. Конкурентоспроможність об'єкта визначається зарезультатами маркетингових досліджень та сегментації ринку [1].

Поняття конкурентоспроможності підприємства включає в себе економічні характеристики, які визначають позицію підприємства на ринку. Цей комплекс показників включає в себе не тільки характеристики товару, але і фактори, що формують загальну економічну ситуацію, пов'язану з виробництвом і реалізацією

товарів підприємства.

Конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність підприємства-виробника частково і в цілому корелюють між собою. Здатність підприємства конкурувати на конкретному товарному ринку залежить від сукупності економічних методів діяльності підприємства, які в свою чергу впливають на конкурентоспроможність товару та результати конкурентної боротьби.

Аналізуючи праці вітчизняних та зарубіжних вчених у контексті визначення економічної сутності категорії "конкурентоспроможність", А.Смітв вважав, що конкуренція - це парне, некооперативне змагання між продавцями і покупцями за найбільш вигідні умови продажу товарів. Основним методом конкуренції він вважав зміну цін [1].

Шумпетер визначав конкуренцію як змагання між старим і новим. Інновації сприймаються ринком зі скептицизмом, але якщо новаторам вдається їх впровадити, вони стають механізмом конкуренції, який витісняє з ринку компанії, що використовують старі технології[2].

Щоб дослідити природу поняття "конкуренція", розглянемо Закон України "Про захист економічної конкуренції". Цей закон визначає поняття "економічна конкуренція" як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а також жоден суб'єкт господарювання не може визначати умови розподілу товарів на ринку. Неможливість для окремого суб'єкта господарювання визначати умови розподілу товарів на ринку [3].

А.С.Кузьмін визначає сутність категорії "конкурентоспроможність" як створення та реалізацію конкурентоспроможних товарів. Конкурентоспроможні товари реалізуються за допомогою набору інструментів в управлінні, сукупності важелів методів, які впливають на цілі та сферу відповідальності [4].

М. Портер [6] визначає конкурентоспроможність на рівні організації як зростання продуктивності, що проявляється через зниження витрат і диференціацію продукції.

Інші автори, так і як К. Ку, Д. Шендел, Д.Маккі, С.Дугласта Д.Рей, зосереджують увагу на питанні взаємозв'язку між конкуренто спроможністю та ефективністю діяльності окремих бізнес-одиниць[8; 9]. Наприклад, Б. Скотт визначає конкурентоспроможність як засіб збільшення доходу організації та забезпечення рівня інвестицій, необхідного для підтримки цієї тенденції в майбутньому[10].

Р. Пейста Е.Стефан пропонують більш комплексне визначення. На їхню думку, конкурентоспроможність – це здатність організації в обраному секторі бізнесу захищати та отримувати вигоду від своїх інвестицій і забезпечувати зайнятість у майбутньому[11].

З точки зору менеджменту конкурентоспроможність також розглядається як фактор, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг з метою забезпечення матеріальної діяльності даного суб'єкта господарювання.

Оскільки конкуренція підприємств на ринку набуває форми конкуренції самих продуктів, зростає значення якості продукції, що виробляється підприємством і реалізується на ринку.

Конкурентоспроможність має багато понять. Наприклад, міжнародна організація European Management Forum відстоює думку, що конкурентоспроможність підприємства – це його реальна і потенційна здатність розробляти і виробляти продукцію, яка за "ціновими" і "неціновими" характеристиками є більш привабливою для споживачів, ніж продукція конкурентів[1].

На конкурентоспроможність підприємств впливають загально економічні характеристики країни, що визначаються динамічністю економіки, гнучкістю

фінансової системи, наявністю трудових ресурсів та ін. Крім того, на рівень конкурентоспроможності підприємства також суттєво впливає науково-технічний рівень і ступінь удосконалення технології виробництва, використання нових відкриттів та впровадження сучасних засобів автоматизації виробництва[7].

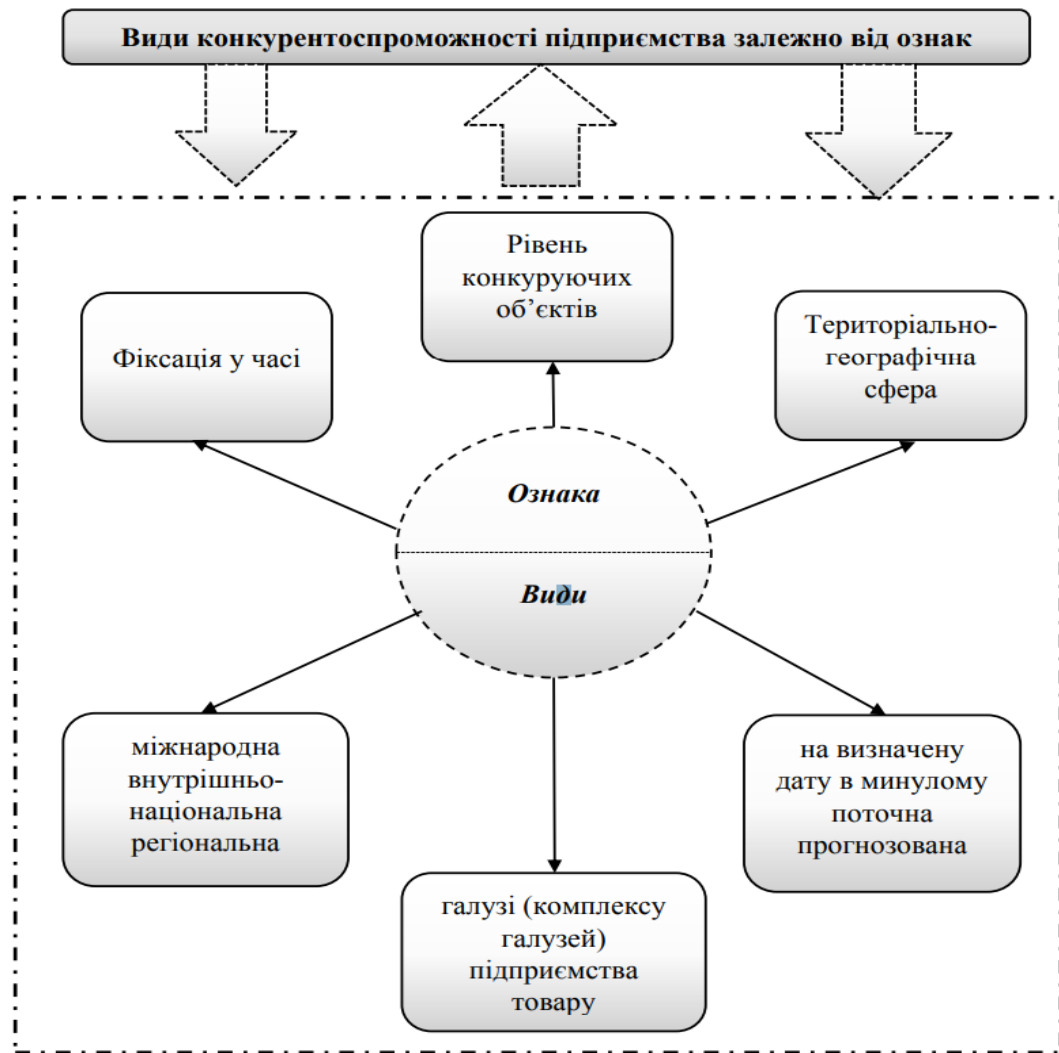


Рис. 1.1. Класифікація видів конкурентоспроможності залежно від визначених ознак

Проблема визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства" пов'язана з його характеристиками, які виділяються в сучасній економічній літературі різними вченими.

У сучасному контексті виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства

-Перший рівень: зусилля спрямовані виключно на виробництво, а потреби споживачів не беруться до уваги;

-Другий рівень: зусилля спрямовуються на те, щоб продукція підприємства відповідала стандартам, встановленим конкурентами

-Третій рівень: ігнорування стандартів конкурентів і поступове завоювання переваги в галузі

-Четвертий рівень: успіх у конкурентній боротьбі забезпечується менеджментом, а не виробництвом, і компанія стає "законодавцем моди" на цьому ринку [6].

У літературі поняття конкурентної переваги часто використовується разом з поняттям конкурентоспроможності. Поняття "конкурентна перевага" і "конкурентоспроможність" трактуються по-різному залежно від того, до якого об'єкта вони застосовуються. Вивчення цих понять виявляє ієрархічну структуру, яка послідовно оцінює продукти, компанії, галузі та економіки з точки зору їхньої переваги над аналогічними конкурентними суб'єктами.

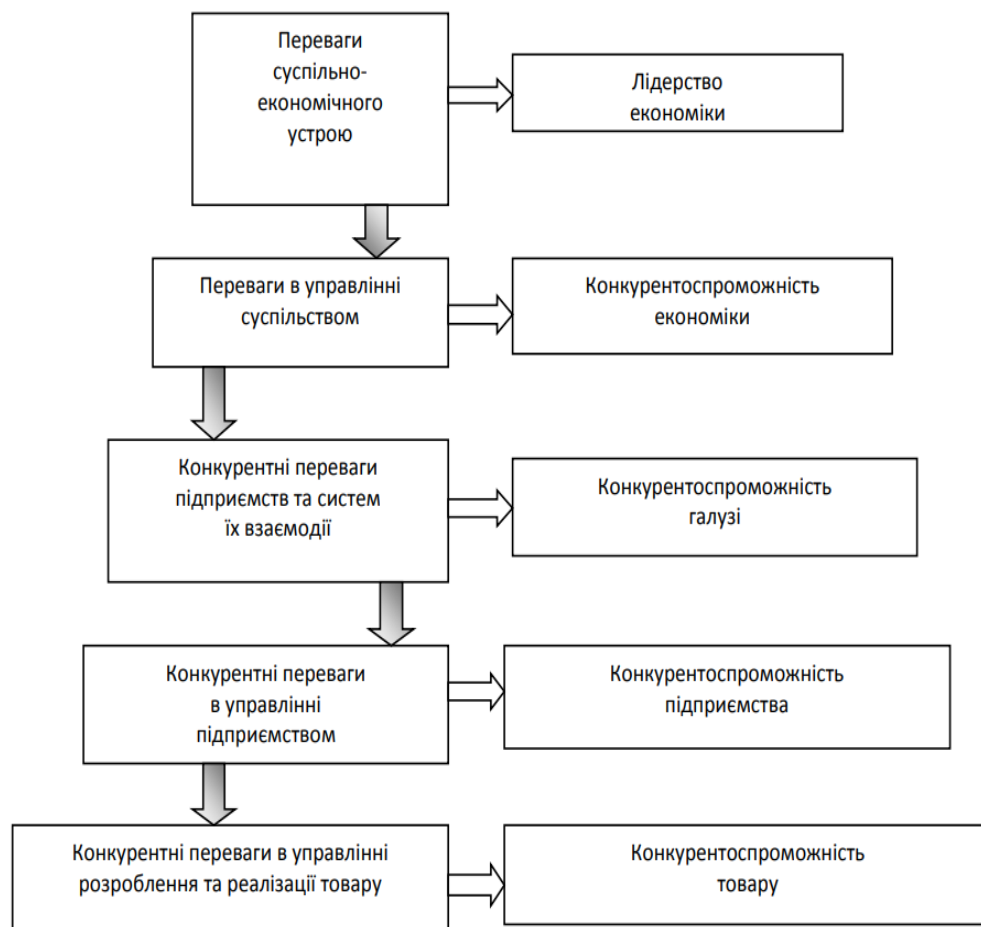


Рис. 1.2 – Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності

В економічній літературі конкурентна перевага часто визначається як здатність компанії більш ефективно управляти наявними ресурсами, тоб то конкурентоспроможність. Слід зазначити, що зміст конкурентоспроможності найчастіше трактується як здатність перевершувати конкурентів у досягненні економічних цілей, тому можна сказати, що конкурентоспроможність є результатом усвідомлення конкурентної переваги, без якої не може бути конкурентоспроможності.

Однак наявність однієї конкурентної переваги не дає автоматично переваги

компанії в цілому. Тільки в поєднанні вони можуть вплинути на результат. Крім того, на конкурентоспроможність також впливають стратегічні і тактичні зміни на ринку, так і як зміна попиту, демографічні зміни природні явища, які не пов'язані з діяльністю компанії. Тому дослідження конкурентних переваг має велике значення для підприємств. Частково це пов'язано з бажанням зрозуміти організаційно-економічні механізми, які управляють конкурентоспроможністю компаній, та виявити їх внутрішні зв'язки [5].

Під організаційно-економічними механізмами управління конкурентоспроможністю підприємств розуміють сукупність засобів і методів створення системи комплексного управління розвитком підприємств та результатами їх діяльності, з метою забезпечення конкурентної позиції на ринку в довгостроковій перспективі [9]. На рис.1.3 зображено структуру організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю підприємства включають системи управління, цілі та завдання управління. Залежно від ситуації, метою підприємства є підтримка конкурентоспроможності на певному рівні, підвищення конкурентоспроможності або відновлення конкурентоспроможності. Це специфічна багатофункціональна, багатокомпонентна система, що складається з низки взаємопов'язаних блоків, які перебувають під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів і утворюють певну цілісність. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає функцію управління, реалізація якої забезпечує досягнення цілей, визначених у системі управління.



Рис. 1.3. Структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає дослідження факторів, які впливають на ставлення покупців до підприємства та його продукції. Ми погоджуємося з науковцем С.І.Савчуком, що фактори конкурентоспроможності – це її симптоми, тоб то явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни в рівні конкурентоспроможності організації[7]. З цієї точки зору управління конкурентоспроможністю організації полягає в забезпеченні оптимального співвідношення складових (факторів) конкурентоспроможності в процесі здійснення виробничо-господарської

діяльності.

Фактори впливають на конкурентоспроможність підприємства або в бік підвищення, або в бік зниження його конкурентоспроможності. Набуття факторних конкурентних переваг залежить від того, наскільки ефективно використовуються фактори. У вітчизняній та зарубіжній літературі представлено широкий спектр факторів, які можуть принести конкурентну перевагу організації.

Різні автори, залежно від своїх наукових поглядів та сфери маркетингових досліджень, обґрунтовують різні набори факторів, що впливають на конкурентоспроможність компаній.

Таким чином, аналіз економічної літератури свідчить про відносну різноманітність авторів у класифікації факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. Зокрема, багато вітчизняних науковців, зокрема О. Драган, П. Зав'ялов, І. Кадирус, Н. Сарай, Ю. Мануйлович та О. Г. Янковий, стверджують, що всі фактори конкурентоспроможності можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1.4) [1,6,8] На рис. 1.4 показано фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.

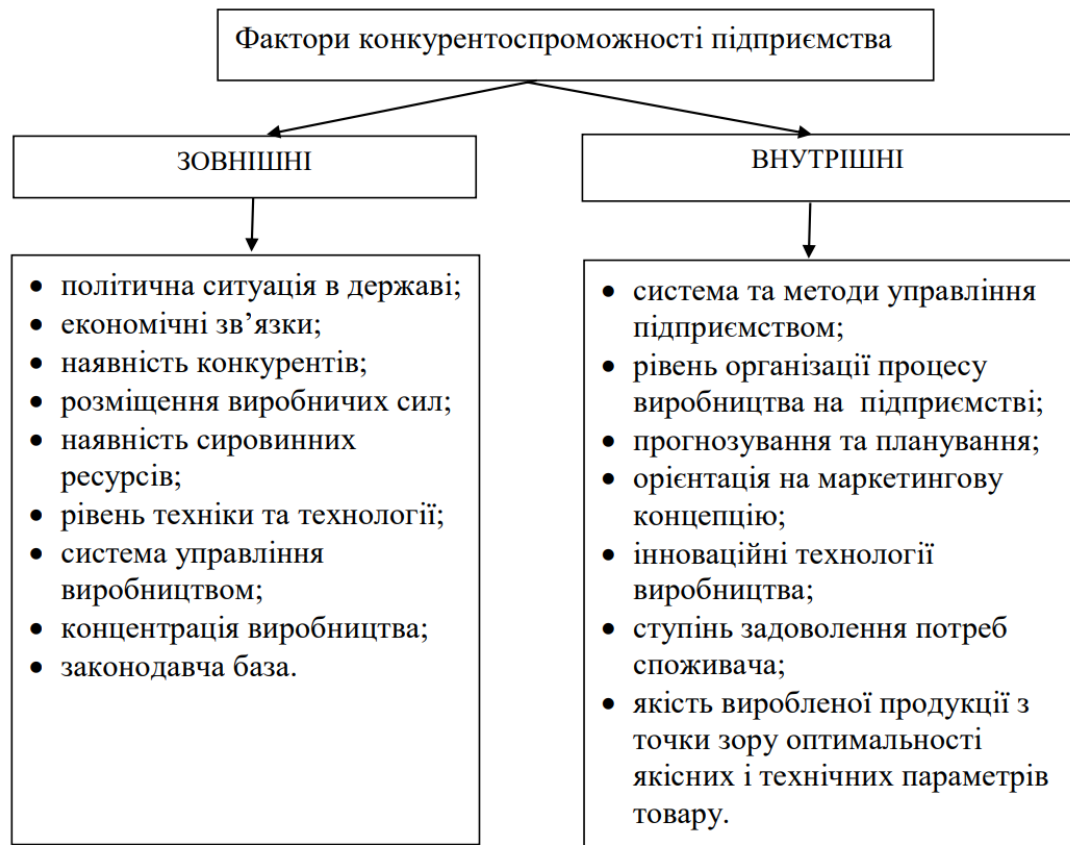


Рис. 1.4 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Внутрішні фактори мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність, в той час як вплив зовнішніх факторів незавжди є очевидним. Під зовнішніми або факторами зовнішнього середовища розуміють сукупність зовнішніх умов чинників, що діють в оточенні активного суб'єкта, економічних, соціальних і природних умов, національних і міжнаціональних інституційних структур і підприємств[12, с. 19].

Слід зазначити, що інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємства, а визначається станом зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища неоднорідні за своїми джерелами, оскільки є проявами системи на різних рівнях.

Внутрішні фактори – це ті фактори, які знаходяться під контролем компанії.

До них відносяться

1. діяльність керівництва та управлінського персоналу підприємства (наприклад, організаційна та виробнича структура управлінської команди, професійний та кваліфікаційний рівень управлінського персоналу)

2. системи технічного забезпечення .Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш досконалі, забезпечує конкурентоспроможність підприємства та посилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. сировина та напівфабрикати. Якість сировини, повнота переробки та кількість відходів мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємств.

4. збут продукції, обсяги реалізації та витрати на збут. Цей фактор має значний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Метою є реалізація продукції, яка користується попитом на ринку, стимулювання збільшення обсягів реалізації та розширення ринку збуту з метою підвищення ефективності діяльності. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Таким чином, дослідження економічної сутності конкурентоспроможності підприємств показує, що конкурентоспроможність підприємств характеризує можливість та ефективність їх адаптації до умов конкурентного середовища.

Механізми управління конкурентоспроможністю дозволяють вирішити проблему забезпечення високої конкурентоспроможності та посилення конкурентних переваг підприємств. У зв'язку з цим особливого значення набуває проблема розробки організаційно-економічних механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств включає в себе системи управління, цілі управління та завдання управління. Це специфічна багатофункціональна і багатокомпонентна система, що складається із сукупності взаємопов'язаних блоків, які перебувають під впливом

зовнішніх і внутрішніх факторів і утворюють певну цілісність. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю підприємств включають функції управління, реалізація яких забезпечує досягнення поставлених в системі управління цілей.

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємств дає можливість: знизити рівень невизначеності та ризику в процесах виробничо-збутової діяльності підприємств; підвищити якість стратегічного планування та прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємств; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємствата його продукції утримання конкурентних позицій та збільшення частки ринку, що належить підприємству.

1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ефективність функціонування підприємства, зокрема здатність відповідати високим вимогам ринку, якість задоволення споживчого попиту та ресурсний потенціал є основними факторами, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. У цьому контексті важливим є дослідження методичних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності як складової розвитку підприємства.

Серед вітчизняних та зарубіжних вчених, які зробили значний внесок у теоретико-методологічний розвиток оцінки конкурентоспроможності, слід відзначити М.Портера, І.Ансова, І.Максимову, Р.Фатутінова, І.Должанського, Ю.Іванова, І.Герчикова, А.Маджаракі, О.Драган, Т.Загорну, Н.Гарнавську.

Оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання може вирішувати низку завдань: визначення рівня конкурентоспроможності на

конкретний момент часу; відстеження тенденцій зміни конкурентоспроможності за досліджуваний період; виявлення "вузьких місць"; виявлення резервних можливостей підвищення конкурентоспроможності підприємства. Насьогодні не існує чіткого підходу до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства складу показників у рамках відповідних методик оцінки. Враховуючи результати наукових досліджень з цього питання, можна систематизувати методи діагностики та оцінки конкурентоспроможності підприємств(табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Ознака класифікації	Група методів	Методи
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

Методи кількісної оцінки конкурентоспроможності переважно пов'язані з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників окремих аспектів конкурентоспроможності (сфер діяльності)

та їх подальшим агрегуванням групові або інтегральні показники. Ці показники допомагають оцінити реальний потенціал організації для конкуренції у сферах стратегічних переваг та приймати виважені управлінські рішення.

Однак деякі кількісні методи використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, і непозбавлені суб'єктивізму у своїй методології.

Якісні методи оцінки, як правило, мають нижчий рівень математичної формалізації пов'язані з експертними оцінками. Вони також є суб'єктивними та умовними, а не науково строгими. Однак якісні методи є достатньо гнучкими, щоб оцінювати реальні факти, а не окремі свідчення, за умов використання достовірної інформації.

Матричний метод використовує матрицю (таблицю елементів, розташованих у рядках і стовпчиках). Основою цієї методики є аналіз двовимірної матриці, побудованої за принципом системи координат, суть якої полягає в маркетинговій оцінці діяльності компанії. Релевантна інформація про обсяги продажів забезпечує надійну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричний метод простий у використанні.

Експоненціальний метод - це розрахунковий, кількісний метод, що полягає у визначенні одиничних показників (коефіцієнтів) ключовими показниками та аспектами діяльності організації та зведенні їх до інтегрального показника. Застосування цих методів дозволяє здійснювати як складні розрахунки, такі прості математичні операції.

Графічний метод використовують для побудови полігональних та радіальних діаграм конкурентоспроможності. Його перевагою є простота і наочність. Однак графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності і не дозволяє визначити рівень критеріїв конкурентоспроможності, що розглядаються. Для оцінки конкурентоспроможності окремих аспектів діяльності організації, таких як виробництво, маркетинг і фінанси, можна використовувати спеціальний набір методів.

Комплексні методи ґрунтуються на цілісному підході

і аналізують весь спектр найважливіших параметрів діяльності компанії.

Специфічні методи використовуються для оцінки конкурентоспроможності продукції. Вибір конкретної методики визначення конкурентоспроможності залежить від специфіки товару, терміновості отримання результатів оцінки, обсягу доступної інформації, ресурсних обмежень, цільової аудиторії тощо. Сучасна класифікація методів оцінки конкурентоспроможності виглядає наступним чином (рис. 1.5).

Методика оцінки конкурентоспроможності товарів

№	Вид методу	Формули для розрахунку	Переваги та недоліки методики
1	Методика оцінки конкурентоспроможності товарів на основі їх рейтингу	<p>Розраховується за формулою [5, с. 117]:</p> $P^n = \prod Q_i,$ <p>де P_i - рейтинг i-го товару; Q_i - відносний показник якості товару; n - кількість одиничних показників якості, взятих для оцінки</p>	<p>Переваги: простота розрахунку; наявність оперативної інформації про якість продукту, що дає змогу швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі.</p> <p>Недоліки: не охоплює характеристики продукції повною мірою, тобто основний акцент під час розрахунку показника рівня конкурентоспроможності зроблено на якісні показники товару, абстрагуючись від впливу економічних показників та показників якості послуг [6, с. 117]</p>
2	Методика оцінки конкурентоспроможності товарів за обсягом продажу [4]	$K_{ij} = \sum_{i=1}^n a_i b_i \rightarrow 1; a_i = V_i / V,$ <p>де K_{ij} - конкурентоспроможність i-го товару на j-му ринку; a_i - питома вага i-го товару в обсязі продажу, за період який аналізують; b_i - показник значимості ринку, на якому представлений товар підприємства; V_i - обсяг продажу i-го товару за період, що аналізують, грош. од.; V - загальний обсяг продажу підприємства за той самий період, грош. од.</p>	<p>Переваги: дана методика дозволяє достовірно оцінити інформацію про динаміку продажу на ринках.</p> <p>Недоліки: цей показник суперечить поняттю «конкурентоспроможність», оскільки не враховує якісні показники продукції підприємства [4].</p>
3	Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності	<p>Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності базується на використанні і співставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння. Якщо за базу оцінки береться потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою [6, с. 261]:</p> $q_i = (P_i / P_{i0}) \times 100\%,$ <p>де q_i - одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i-му параметру; P_i - величина i-го параметра для продукції, що аналізується; P_{i0} - величина i-го параметра, за якого потреба задовольняється повністю</p>	<p>Переваги: дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованої продукції або наявності у неї недоліків, порівняно з товаром - аналогом.</p> <p>Недоліки: не враховує вплив на перевагу споживача при виборі товару вагомості кожного параметра. Як правило, за значеннями одиничних показників неможливо однозначно оцінити рівень конкурентоспроможності продукції [6, с. 261].</p>
4	Комплексний метод оцінювання конкурентоспроможності	<p>Заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або порівнянні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується. Конкурентоспроможність продукції розраховується за формулою [2, с. 121]:</p> $R_{ij} = \sqrt{A_1^2 + A_2^2 + \dots + A_n^2},$ <p>де R_{ij} - рівень конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів; A_1, A_2, \dots, A_n - одиничні показники оцінки конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів</p>	<p>Переваги: використовують для оцінки конкурентоспроможності продукції за величиною комплексного чи інтегрального показника на основі поєднання показника конкурентоспроможності товарів і показників ефективності організаційно-економічного управління підприємством [2, с. 121].</p>
5	Змішаний метод оцінки конкурентоспроможності	<p>Поєднує в собі диференціальний і комплексний методи, а саме: при проведенні оцінювання використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, та частина параметрів, розрахованих комплексним методом</p>	<p>Даний метод визначення конкурентоспроможності товару не є досконалим, оскільки він не враховує важливість споживчих властивостей товару для покупця [2, с. 121].</p>

Тому проблема оцінки конкурентоспроможності підприємств потребує ґрунтовних досліджень. Досліджені методики не відповідають вимогам українських підприємств, оскільки залишається невирішеною проблема вибору універсальних показників та факторів конкурентоспроможності, що визначають їх рівень. Вибір методики варіюється від підприємства до підприємства і визначається завданнями, які необхідно вирішити (наприклад, діагностика стану підприємства, вибір стратегії тощо), рівнем прийняття рішень та факт ора миконкурентного середовища.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Алгоритм розрахунку показника
1. Показник ефективності виробничого потенціалу (ВП)	
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
1.2. Показник фондівдачі (Ф)	$\Phi = \text{Виручка від реалізації продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
1.3. Рентабельність товару (РТ)	$RT = (\text{Прибуток від реалізації} / \text{Повна собівартість продукції}) * 100\%$
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$PP = \text{Виручка від реалізації продукції} / \text{Середньооблікова чисельність працівників}$
Загальна ефективність виробничого потенціалу (ЕП)	$EP = 0,31V + 0,19\Phi + 0,4RT + 0,1PP$
2. Фінансовий потенціал (ФП)	
2.1. Коефіцієнт автономії (Ав)	$Av = \text{Сума власного капіталу підприємства} / \text{Загальну суму активів підприємства (Підсумок балансу)}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (Пл)	$Pl = \text{Сума оборотних активів підприємства з урахуванням витрат майбутніх періодів} / \text{Суму поточних зобов'язань підприємства}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (АЛ)	$AL = \text{Грошові кошти, поточні фінансові інвестиції та інші оборотні активи} / \text{Суму поточних зобов'язань підприємства}$
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (ОБОЗ)	$OBZ = \text{Чистий дохід (виручка) від реалізації} / \text{Середньоарифметичне значення суми річного залишку обігових активів}$

Для досягнення цілей і вирішення завдань цінки

конкурентоспроможності слід застосовувати науково обґрунтовані принципи оцінки.

1.3. Стратегічне управління конкурентоспроможністю

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства-це система управління незворотною, спрямованою, закономірною частковою або повною зміною матеріальних і нематеріальних складових підприємства у просторі та часі з метою досягнення поставлених цілей через реалізацію унікальної конкурентної переваги.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю дозволяє

-аналізувати, оцінювати та прогнозувати майбутні загрози та можливості у зовнішньому середовищі

-аналізувати, оцінювати та прогнозувати внутрішні можливості підприємства

-адаптувати підприємства до непередбачуваних змін.

У стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства використовуються такі підходи: системний, логічний, відтворювально-еволюційний, інноваційний, комплексний, глобальний, інтегрований, віртуальний, стандартизований, маркетинговий, ексклюзивний, функціональний, процесний, структурний, ситуаційний, нормативний, оптимізаційний, поведінковий, селективний (адміністративний), діловий.

Кожен з вищезазначених підходів повинен використовуватися паралельно з процесним підходом, оскільки лише чітко структуровані процеси можуть бути виміряні, проаналізовані, оцінені та вдосконалені.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути безперервним процесом, спрямованим на постійний моніторинг змін усіх показників конкурентоспроможності, вжиття необхідних заходів для запобігання втраті ринкових позицій та систематичний розвиток стійких конкурентних переваг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим елементом стратегічного управління. Конкурентоспроможність підприємства визначає його здатність успішно конкурувати з іншими гравцями на ринку, утримувати свої ринкові позиції та забезпечувати стабільний прибуток.

Для того, щоб ефективно управляти конкурентоспроможністю компанії, необхідно аналізувати ринкову ситуацію, виявляти конкурентні переваги і недоліки та прогнозувати зміни на ринку. На основі отриманих даних формуються стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії.

Одним з важливих аспектів управління конкурентоспроможністю є розробка та впровадження інноваційних продуктів, які відповідають потребам споживачів та мають високу якість. Також важливим є підвищення ефективності виробництва та зниження виробничих витрат. Крім того, управління конкурентоспроможністю повинно також включати розвиток і збереження внутрішнього потенціалу підприємства, такого як людські ресурси, технологічні засоби та матеріально-технічна інфраструктура.

Цілями управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його конкурентної позиції на ринку, збільшення прибутковості та частки ринку, ефективне реагування на мінливі запити споживачів та умови конкуренції, поліпшення якості продукції та послугі підвищення ефективності виробництва. Досягнення цих цілей вимагає формулювання та реалізації конкурентної стратегії, аналізу конкурентного середовища та поведінки споживачів, вдосконалення

технологій виробництва та методів маркетингу, пошуку нових ринків збуту та можливостей для розширення бізнесу.

На сучасному етапі функціонування підприємства для забезпечення довгострокового економічного зростання необхідно сформулювати стратегічний план його розвитку. Дослідження сутності стратегічного управління стало предметом пильної уваги науковців. Хоча не існує єдиного підходу до визначення місця стратегії конкурентоспроможності в системі стратегічного управління організацією, існують деякі загальні принципи, які можуть допомогти сформулювати ефективну стратегію незалежно від специфіки підприємства.

Одним з основних принципів є аналіз зовнішнього середовища підприємства. Важливо враховувати галузеві тенденції, конкурентів, динаміку та розмір ринку, регуляторні органи, економічні умови та багато інших факторів. На основі цього аналізу можуть бути розроблені стратегії для забезпечення конкурентних переваг підприємства з урахуванням ринкових тенденцій і перспектив [8]. Іншим важливим принципом є аналіз внутрішнього стану підприємства, що включає аналіз його потенціалу, ресурсів і можливостей.

Такий аналіз допомагає виявити потенціал підприємства та сфери, що потребують вдосконалення, а також можливості для покращення виробничих процесів та підвищення ефективності.

Стратегічне управління – це систематичний процес формулювання, реалізації та оцінки стратегій для досягнення цілей компанії. Процес стратегічного управління складається з декількох етапів, включаючи аналіз середовища, формулювання стратегії, її реалізацію та оцінку.

Стратегічне управління передбачає здійснення стратегічного вибору, розподіл ресурсів та узгодження діяльності організації з її цілями

[7]. Компанії, що працюють на національних та міжнародних ринках, потребують ефективних інструментів стратегічного управління для розробки науково обґрунтованих стратегій, щоб бути конкурентоспроможними. Використання таких інструментів передбачає обґрунтування механізму формування стратегії, що відповідає особливостям діяльності компанії та факторам конкурентних переваг.

Довгострокова ефективність, стрімкий розвиток та конкурентоспроможність у ринковому середовищі залежать від рівня стратегічної політики та вміння робити довгострокові прогнози і рішення, які є основою для прийняття оперативних рішень.

Перш ніж сформулювати програму стратегічного управління компанією, необхідно провести стратегічний аналіз, вивчити ринок і пристосувати діяльність організації до потреб ринку. Основними завданнями стратегічного управління на підприємствах є

- Формування стратегії розвитку підприємства. Стратегія повинна відповідати цілям і завданням підприємства та забезпечувати досягнення конкурентних переваг на ринку;

- Аналіз конкурентного середовища та визначення позиції підприємства на ринку. Необхідно розуміти сильні та слабкі сторони компанії, а також те, як конкурують інші гравці на ринку;

- Розробити маркетингову стратегію. Це означає визначення цілей, цільової аудиторії, продуктів і послуг, які ви пропонуєте, і як ви будете просувати їх на ринку;

- Розробка ресурсної стратегії. Ця стратегія повинна відповідати потребам у виробничих потужностях, фінансових ресурсах та людських ресурсах, необхідних для досягнення цілей компанії;

-Реалізація стратегії. Компанія повинна передбачити відповідні організаційні структури, процес та систему для забезпечення реалізації стратегії;

-Моніторинг та оцінка результатів. Стратегії повинні регулярно оцінюватися і, за необхідності, коригуватися; Моніторинг та оцінка результатів;

-Постійне вдосконалення стратегії.

Конкурентне середовище постійно змінюється, і компанії повинні адаптувати свої стратегії до нових умов і нових викликів [1].

Успішна стратегічна управління компаніями вимагає зосередження на стратегічних цілях, залучення працівників до стратегічного планування та розвитку їхнього стратегічного мислення. Це дає змогу створити та використовувати інтегровану систему стратегічного планування та підпорядкувати поточну діяльність досягненню стратегічних цілей.

Стратегічне управління базується на концепції конкурентних переваг. Конкурентна перевага - це унікальні сильні сторони та ресурси, які дозволяють компанії перевершити своїх конкурентів. Такі переваги можуть походити з різних джерел, включаючи інновації, репутацію бренду, економічну ефективність і доступ до ключових ресурсів, таких як кваліфікована робоча сила і капітал.

Компанії, які можуть ефективно використовувати свої конкурентні переваги, мають більше шансів на успіх у сучасному гіперконкурентному бізнес-середовищі. Процес стратегічного планування є ключовим елементом ефективного стратегічного управління, оскільки він дозволяє компаніям ставити чіткі цілі, визначати ключові можливості та загрози і формулювати стратегії для досягнення своїх цілей.

Процес зазвичай включає комплексний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища компанії та враховує інтереси і занепокоєння ключових зацікавлених сторін

.Успішнестратегічне планування вимагає ефективної комунікації,співпраці та лідерства на всіх рівнях організації [8].

Ефективна реалізація та оцінка стратегії має вирішальне значення для досягнення компанії бажаних результатів. Це включає розробку комплексного плану дій, що визначає конкретні кроки та часові рамки для досягнення стратегічних цілей, а також створення систем для моніторингу прогресу та оцінки результатів.

Бізнес повинен бути гнучким та адаптивним своєю підході, оскільки зовнішні та внутрішні фактори можуть швидко та непередбачувано змінюватися. Існують різні стратегії та тактики, які компанії можуть використовувати для підвищення своєї конкурентоспроможності, включаючи маркетингові, технологічні та фінансові стратегії.

Маркетингові стратегії включають всебічне розуміння та реагування на потреби та вподобання клієнтів, розробку сильної ідентичності бренду та створення ефективної мережі дистрибуції.

Технологічні стратегії передбачають використання нових іновітніх технологій для підвищення ефективності, якості та інновацій, тоді як фінансові стратегії включають оптимізацію фінансових показників та управління ризиками [9].

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства є складним і динамічним процесом, що включає в себе багато викликів і можливостей. Він передбачає управління невизначеністю та ризиками, збалансування короткострокових і довгострокових цілей, а також реагування на мінливі ринкові умови та вподобання споживачів.

Однак ефективне стратегічне управління може також створити для компаній значні можливості для зростання, інновацій та процвітання в сучасній глобальній економіці.

Висновки до розділу 1

Дослідження економічної сутності конкурентоспроможності підприємств показує, що конкурентоспроможність підприємств характеризує їх адаптаційний потенціал та ефективність до умов конкурентного середовища.

Механізми управління конкурентоспроможністю дозволяють вирішити проблему забезпечення високої конкурентоспроможності та посилення конкурентних переваг підприємств. У зв'язку з цим особливого значення набуває проблема розробки організаційно-економічних механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств включає в себе системи управління, цілі управління та завдання управління. Це специфічна багатфункціональна і багатокomпонентна система, що складається з низки взаємо пов'язаних блоків, які перебувають під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів і утворюють певну цілісність. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю підприємств включають функції управління, реалізація яких забезпечує досягнення поставлених в системі управління цілей.

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дозволяє: знизити рівень невизначеності та ризику в процесах виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування та прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції утримання конкурентних позицій та збільшення частки ринку, що належить підприємству.

Проблема оцінки конкурентоспроможності підприємств потребує поглибленого дослідження. Досліджені методики не відповідають вимогам українських

підприємств, оскільки залишається невирішеною проблема вибору універсальних показників та факторів конкурентоспроможності, що визначають їх рівень. Вибір методів варіюється від підприємства до підприємства і визначається завданнями, які необхідно вирішити (наприклад, діагностика стану підприємства, вибір стратегії тощо), рівнем прийняття рішень та факторами конкурентного середовища.

Для досягнення цілей і вирішення завдання оцінки конкурентоспроможності слід застосовувати науковообґрунтовані принципи оцінки.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю компанії також є складним і динамічним процесом, що включає в себе багато викликів і можливостей. До них відносяться управління невизначеністю та ризиками, збалансування короткострокових і довгострокових цілей, а також реагування на мінливі ринкові умови та вподобання споживачів.

РОЗДІЛ 2

Оцінка конкурентоспроможності ПАТ «ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій»

Промислово-будівельна група ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій" займається виробництвом, нерухомістю, науково-дослідною діяльністю та наданням послуг.

У таблиці 2.1 наведено потенціал підприємства та показано, що за останні три роки ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій" суттєво змінив структуру активів та виробничий потенціал: у 2021 році частка основних засобів зростає на 63,04 відсоткових пункти порівняно з 2020 роком; у 2021 році частка основних засобів зростає на 63,04 відсоткових пункти порівняно з 2020 роком.

У 2019 році запаси становили 53225 тис. грн. – Цена 22876 тис. грн менше, ніж у 2020 р. У 2020 р. запаси продовжували зростати і становили 81036 тис. грн.

Таблиця 2.1 - Аналіз активів та виробничого потенціалу ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій»

Показники	Рік						Відхилення (2020/2019)		Відхилення (2021/2020)	
	2019		2020		2021		тис. грн.	%	тис. грн.	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%				
Основні засоби	38712	36,9 2	36013	28, 2	10931 14	91,25 %	- 2699	-8,71	10571 01	63,04
Виробничі запаси	53225	50,7 6	76101	59, 6	81036	6,76	2287 6	8,85	4935	- 52,85
Незавершене виробництво	1468	1,40	2160	1,6 9	23607	1,97	692	0,29	21447	0,28
Готова продукція	11452	10,9 2	13388	10, 5	120	0,01	1936	-0,43	-13268	-10,5
Всього виробничий	10485 7	100	12766 2	100	11978 77	100	-	-	-	-

потенціал										
Баланс	69129 0	-	10115 79	-	16793 60	-	-	-	-	-
Виробничий потенціал,%	15,2	-	12,6	-	71,3	-	-	-2,5	-	58,7

Розглянемо і представимо економічні елементи ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 -Динаміка операційних витрат підприємства, тис.грн. за 2019 - 2021 роки

Склад витрат	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Матеріальні затрати	927662	853557	1281657	-74105	428100	0,9201	1,5015
Витрати на оплату праці	105556	124930	201324	19374	76394	1,1835	1,6115
Відрахування на соціальні заходи	42421	26937	42518	-15484	15581	0,635	1,5784
Амортизація	11162	11873	31119	711	19246	1,0637	2,621
Інші операційні витрати	77660	113809	239465	36149	125656	1,4655	2,1041
Разом	1164425	1201106	1796083	-	-	-	-

Аналізуючи витрати на виробництво усієї продукції промислової групи спостерігаємо в 2020 році збільшення на 36 681 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком і збільшення на 594 977 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком.

Витрати на оплату праці у 2019 році склали 105556 тис. грн . У 2021 році вони зросли на 95789 тис. грн і склали 201 324 тис.грн., це пов'язано с тим, що ПАТ «ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ» за ці роки збільшила кількість своїх працівників.

В 2021 році матеріальні в структурі собівартості зменшилися до 10%, ніж у 2019 - 2020 роках, а ось інші операційні затрати в 2021 році набагато збільшилися у порівнянні з попередніми роками.

Розглянемо динаміку елементів доходу підприємства за 2019 - 2020 роки у таблиці 2.4.

В 2019 році сумарний обсяг чистого доходу склав 1024310 тис.грн.(рисунок 2.5) В 2020 році приріст знизився на 11,6 % порівняно з роком раніше. В 2021 році сумарний обсяг чистого доходу збільшується на 51,54 % порівняно з попереднім роком. Приріст обсягу наданих товарів та

послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку. На кінець 2021 року сумарний обсяг чистого доходу становив 1372162 тис. грн. Значення інших доходів коливається з року в рік.

Таблиця 2.4 - Динаміка елементів доходу підприємства, тис.грн.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід	1024310	905474	1372162	-118836	466688	0,88	1,52
Інші операційні доходи	157298	300476	451355	143178	150879	1,91	1,50
Інші фінансові доходи	5167	5518	2073	351,00	-3445	1,07	0,38
Всього доходи	1186775	1211468	1825590	24693	614122	3,86	3,39

За першу половину досліджуваного періоду значення показника залишається стабільним. Очевидно, що підприємство не отримує прибутку від інвестування фінансових ресурсів у цінні папери, що свідчать про участь у статутному фонді інших підприємств.

Фінансова політика підприємства дозволила отримати йому в 2019 році 5167 тис.грн. Приріст відсотків, які підприємство отримало в 2020 році, становить 6,79 % в порівнянні з роком раніше. Фінансова політика підприємства націлена на отримання процентних доходів від інвестування в боргові цінні папери та надання фінансових ресурсів в користування іншим учасникам фінансового ринку. У другій половині періоду спостерігається зниження приросту обсягу відсотків до 62,43 % в порівнянні з роком раніше. За 2021 рік сума процентних доходів склала 2073 тис.грн.

В 2019 році сукупна сума доходів становить 1186775 тис.грн. В 2020 році значення суми доходів підвищується на 3,86 % , тобто на 24693 тис. грн. В 2021 році тенденція зберігається і приріст становить близько 3,39% в порівнянні з роком раніше. На кінець періоду обсяг доходів становить 614122 тис.грн.

збільшився з 1 млрд. грн. до 1,3 млрд. грн. (таблиця 2.6). Це є результатом збільшення обсягу будівництва і підвищення цін на послуги .

Якщо аналізувати чистий фінансовий результат підприємства, то у 2019 році ПАТ отримала найменший прибуток у сумі 8350 млн. грн., що майже на 10 млн. грн. менше ніж у попередньому році. У 2020 році фінансовий результат значно покращився.

Таблиця 2.6 -Етапність формування чистого прибутку підприємства, тис.грн.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 до 2021	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1024310	905474	1372162	-118836	466688	0,88	1,52
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	876 850	807 876	1154886	-68 974	347 010	0,92	1,43
Валовий прибуток	147 460	97 598	217 276	-49862	119678	0,66	2,23
Фінансові результати від операційної діяльності	17 183	4 844	27 434	-12 339	22 590	0,28	5,66
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	22350	10362	29507	-11988	19145	0,46	2,85
Чистий фінансовий результат	18 346	8 350	24 196	-9 996	15 846	0,46	2,90

Розглянемо динаміку елементів витрат ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» за 2019 - 2020 роки у таблиці 2.7.

Розглянемо структуру валового доходу ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Структура валового доходу підприємства, %

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, +,-	
				2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід	86,31	74,74	75,16	-11,57	0,42
Інші операційні доходи	13,25	24,8	24,72	11,55	-0,08
Інші фінансові доходи	0,44	0,46	0,11	0,02	-0,35
Всього доходи	100	100	100	-	-

В 2019 році частка виручки від основної діяльності становить 86,31 % від загального обсягу доходів підприємства. В 2020 році значення частки знижується на -11,57 %. В 2021 році тенденція змінюється і цей вид доходу формує 75,16 % від усього обсягу доходів.

В 2019 році частка інших операційних доходів становила 13,25 %. На кінець 2020 року частка інших доходів склала 24,72 %.

Частка доходів від участі в інших організаціях склала 0 % в 2019 році. Така ситуація спостерігається на протязі всього періоду, тобто доходи від участі в інших організаціях становлять нуль відсотків від загальної суми доходів.

В 2019 році частка відсотків до отримання становить 0,44 % від загального обсягу доходів підприємства. В 2020 році значення частки підвищується на 0,46 % . В 2021 році відсотки знижуються і до отримання формують 0.11 % від усього обсягу доходів.

У таблиці 2.6 представлені етапи формування чистого прибутку ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» за 2019 - 2021 роки.

Дані з таблиці 2.6 засвідчують про те, що основні показники фінансових результатів за період 2019 - 2021 років значно збільшились. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій», за період з 2019 року по 2021 рік

Таблиця 2.7 - Динаміка елементів витрат підприємства, тис. грн.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Собівартість реалізації	876850	80786	1154886	-68974	347010	0,92	1,43
Адміністративні витрати	45781	55502	70402	9721	14900	1,21	1,27
Витрати на збут	164134	153919	331330	-10215	177411	0,94	2,15
Інші операційні витрати	77660	183809	239465	106149	55656	2,37	1,30
Всього витрат	1164425	1201106	1796083	36681	594977	5,44	6,15

Згідно даних таблиць 2.7 і 2.8 отримуємо наступну інформацію про динаміку та структуру витрат. В 2020 році приріст собівартості продукції 807876 тис.грн, що на 68974 тис. грн менше ніж у 2019 році . Це вказує на те, що в підприємства залишається менше коштів для здійснення інших витрат. У другій половині періоду ситуація протилежна і собівартість змінюється більш повільним темпом порівняно з сумою виручки - на 1,43 % в порівнянні з роком раніше. Частка собівартості продукції на кінець періоду складає 64,3% від усієї суми витрат.

Таблиця 2.8 - Структура витрат підприємства, %

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, +,-	
				2020 до 2019	2021 до 2020
Собівартість реалізації	75,3	67,26	64,3	-8,04	-2,96
Адміністративні витрати	3,93	4,62	3,92	0,69	-0,7
Витрати на збут	14,1	12,81	18,45	-1,29	5,64
Інші операційні витрати	6,67	15,3	13,33	8,63	-1,97
Всього витрат	100	100	100	-	-

На початок 2019 року сума адміністративних витрат становила 45781 тис.грн. Приріст статті витрат становив у 2020 році 1,21 % в порівнянні з попереднім періодом. Після цього спостерігаємо зміну тенденції та збільшення суми управлінських витрат на 1,27 %. На кінець 2021 року сума управлінських витрат становила 70402 тис.грн. Частка управлінських витрат становить 3,92 % від усієї суми витрат на кінець періоду дослідження.

Спочатку, а саме у 2019 році сума витрат на збут становила 164134 тис.грн. Приріст витрат на збут становив у 2020 році 0,94 % в порівнянні з роком раніше. Витрати на збут вкрай необхідні для просування продукції, нарощування збуту. Наступного року спостерігається подальше збільшення суми витрат на збут на 2,15 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2021 року сума комерційних витрат становила 331330 тис. грн. Частка витрат на збут складає 18,45 % від усієї суми витрат.

На початок 2019 року іншу операційні витрати становили 77660 тис. грн.

Приріст статті операційних витрат становив у 2020 році 2,37% в порівнянні з попереднім періодом. Після цього спостерігаємо зміну тенденції та зменшення суми управлінських витрат на 1,3%. На кінець 2021 року сума інших операційних витрат становила 239465 тис.грн. Частка операційних витрат становить 13,33 % від усієї суми витрат на кінець періоду дослідження.

Значення показника поточного податку на прибуток залишається незмінним з року в рік. Частка поточного податку на прибуток складає 0 % від усієї суми витрат.

Як результат впливу факторів, описаних вище, в 2019 році загальна сума витрат склала 1164425 тис. грн. В 2020 році відбувається збільшення показника на 5,44 % в порівнянні з роком раніше. В 2021 році продовжується підвищення рівня витрат - на 6,15 % в порівнянні з роком раніше.

Далі проведемо аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства, розрахувавши основні коефіцієнти фінансового стану у табл.2.9.

Підприємство ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» є фінансово залежним, оскільки має місце збільшення показника фінансової залежності в динаміці, а це означає що в 2019-2021 році відбулось зростання частки залучених коштів у фінансуванні підприємства, а, отже, це свідчить про втрату підприємством фінансової незалежності.

Таблиця 2.9

Аналіз фінансового стану ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій»

Коефіцієнти	Рік			Відхилення (2020/2019)	Відхилення (2021/2020)
	2019	2020	2021		
Коефіцієнт фінансової залежності ,грн.	4,77	6,60	9,46	1,83	2,86
Коефіцієнт фінансового ризику ,грн.	3,77	5,60	8,46	1,83	2,86
Оборотність активів (обороті), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації, грн.	1,59	1,06	1,02	- 0,53	- 0,04
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) , %	0,54	0,61	0,75	0,07	0,14
Коефіцієнт маневреності власного капіталу , грн.	0,98	0,53	3,80	- 1,51	- 3,27
Коефіцієнт поточної ліквідності , грн.	0,73	1,15	2,15	- 0,33	- 0,07
Коефіцієнт швидкої ліквідності , грн.	1,20	0,72	0,38	- 0,48	- 0,34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності , грн.	0,33	0,14	0,10	- 0,18	- 0,04
Коефіцієнт оборотності активів , обороти	2,96	2,03	1,22	- 0,94	- 0,81
Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості , обороти	14,40	8,80	7,42	- 5,60	- 1,37

Коефіцієнт фінансового ризику також зростає з року в рік. Тобто даний кількість позикових коштів, залучених підприємством на 1 грн. вкладених в активи власних коштів зросла у 2020 році на 1,83, а потім ще на 2,86 грн. Це свідчить про те, що рівень фінансового ризику підвищується та не відповідає нормі.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу був у нормі в 2019 році, а потім почалось його різке спадання у 2020-2021 році, яке свідчить про те, що ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» не має вільного капіталу у мобільній формі.

Коефіцієнт швидкої ліквідності був у нормі в 2019-2020 році, а у 2021 році впав нижче 0,7. Це говорить про те, що активи підприємства мають недостатню ліквідність.

Значення показника ліквідності в 2019 році нижче нормативного 0,73, тобто підприємство не здатне погасити всі свої зобов'язання протягом року. В 2020 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 1,15 грн. оборотних активів. В 2021 році ліквідність була в бажаній нормі і на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 2,15 грн. оборотних активів.

Щодо показника абсолютної ліквідності, то в 2019 році підприємство могло негайно погасити 0,33 грн. поточних зобов'язань. В 2020 році значення показника становило 0,14, а на кінець досліджуваного періоду - 0,10.

Можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства нестабільний та у 2021 році став значно гіршим, ніж був у 2019 році, хоча при цьому прибуток підприємства збільшився.

Отже, ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» має покращити свій фінансовий стан та терміново переглянути деякі фінансові коефіцієнти. Треба зменшити фінансову залежність від кредиторів; зменшити рівень заборгованості; провести капіталізацію та збільшити розмір резервного капіталу, щоб зменшити рівень фінансового ризику; покращити рівень ліквідності активів; намагатися повернутися у 2019 році до фінансових коефіцієнтів 2019 року.

2.2. Оцінка стратегії розвитку підприємства ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій»

Оцінка стратегії розвитку підприємства повинна проводитися на підставі комплексного (інтегрального) показника, що формується із сукупності приватних показників. Такий підхід обумовлений тим, що приватні показники характеризують певний напрям реалізації стратегії розвитку підприємства.

Група експертів у складі 6 чоловік (генеральний директор, фінансовий директор, директор з виробництва, технічний директор, директор з логістики та директор з управління персоналом) в якості методу розрахунку інтегрального показника був використаний методичний підхід до оцінки стратегії розвитку підприємства, який, на відміну від існуючого, полягає у використанні якісних критеріїв відповідності альтернативних стратегій потребам та можливостям підприємства (пріоритет стратегії на підприємстві,

затратність стратегії, прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємстві, вірогідність реалізації, ступінь впливу) та подальшій їх оцінці на основі методу Сааті, що дозволяє підвищити об'єктивність оцінок;

Такий підхід обумовлений тим, що приватні показники характеризують певний напрям реалізації стратегії розвитку підприємства. В якості основи розрахунку інтегрального показника обрали метод аналізу ієрархій (МАІ), розроблений на початку 70-х років американським математиком Т. Сааті . [30,31]

Ієрархічна структура оцінювання чинників управління стратегією розвитку підприємства представлена на рис.2.1

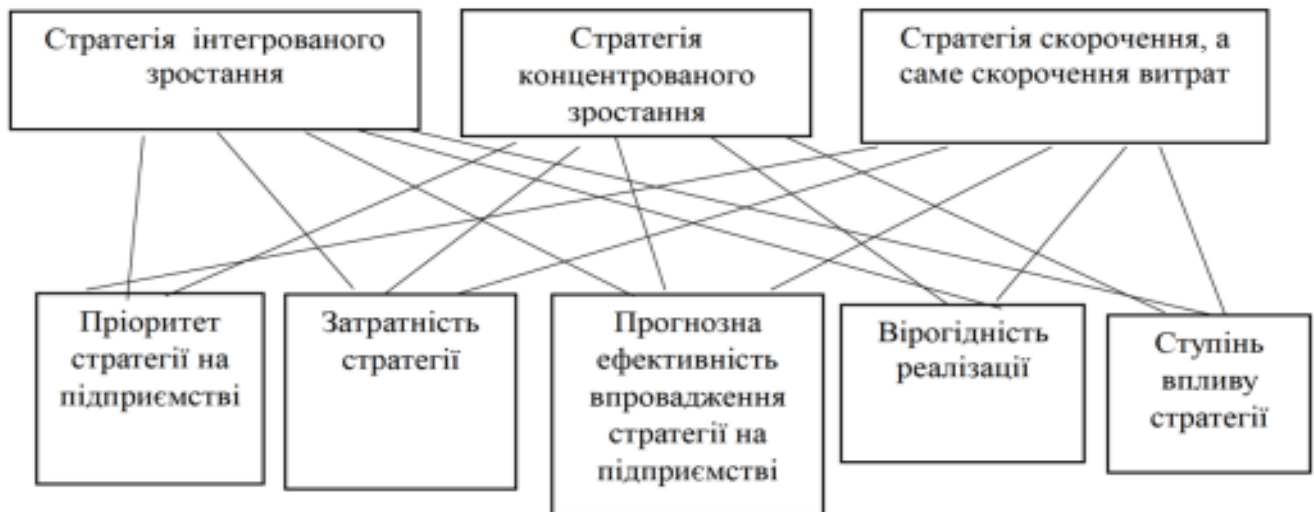


Рис.2.1- Ієрархічна структура оцінювання чинників управління стратегією розвитку підприємства

Розглянемо детальніше ієрархічну структуру оцінювання чинників управління стратегією розвитку підприємства ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій». Основними альтернативами виступлять стратегії розвитку ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій», які вже впровадженні на підприємстві.

1 альтернатива (A₁): Стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції (розширення суб'єкта підприємницької діяльності шляхом додаткового утворення нових структур).

Заходи інтегрованого зростання - це заходи бізнесу, пов'язані з розширенням суб'єкта підприємницької діяльності шляхом додаткового утворення нових структур. Зазвичай підприємства використовують такі заходи за умов перебування в сильному бізнесі, а інтегроване зростання не суперечить їх довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення. При цьому в обох випадках відбувається зміна його позицій всередині галузі.

Заходи зворотної вертикальної інтеграції, спрямованої на зростання підприємства шляхом включення до своєї структури підприємств, які вже здійснюють постачання, або посилення контролю над постачальниками.

Достатньо ефективним для ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» буде придбання виробництв діючих постачальників. Подібна політика понизить надалі витрати компанії. Або придбання підприємств конкурентів. Це поліпшить виробничу базу, підвищить потужності фірми. На одного конкурента стане менше.

2 альтернатива (A₂) : Стратегія концентрованого зростання (стратегія розвитку продукту).

При використанні цієї стратегії суб'єкт підприємницької діяльності намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі. Що ж до конкретного ринку суб'єкт шукає можливості поліпшення на ньому своїх позицій або переходу на новий ринок. ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» шукає можливості для розвитку свого продукту, щоб збільшити рівень та динаміку будівництва жилих комплексів. Будівельний ринок нашої країни слаборозвинений, тож є великий потенціал у розвитку продукту підприємства.

3 альтернатива (A₃): Стратегія скорочення, а саме скорочення витрат

(зниження затрат, підвищення продуктивності, припинення виробництва неприбуткових локацій та закриття неприбуткових потужностей).

Стратегії скорочення діяльності ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» є доцільною для підприємства, бо є такі обставини, як зниження обсягів реалізації та збільшення фінансового ризику. Тому підприємство проводить освоєння нових видів діяльності та ринків, коротко- та довгострокової реструктуризації (в тому числі й за рахунок переорієнтації). Але для використання стратегій реструктуризації підприємству необхідні відповідні фінансові засоби.

Критеріями оцінки стратегій розвитку ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» виступлять:

1. Пріоритет стратегії на підприємстві (K_1) - даний критерій відображає саму суть реалізації стратегії. Наскільки підприємство функціонує відповідно з розробленими планами в проміжних цілях, а не тільки в довгострокових. Або ж на підприємстві допустимо відхилення від стратегії при непередбачених ризиках;

2. Затратність стратегії (K_2) - основний кількісний критерій, який відображає суму поточних вкладень для реалізації стратегії, а також їх ефективність, напрям вкладень, створення резервного капіталу;

3. Прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємств (K_3) - критерій, за допомогою якого ми оцінюємо ступінь відповідності планових показників стратегії розвитку з прогнозними. Наскільки підприємство адекватно оцінює свій потенціал. Відображає проблемні зони, які необхідно усунути, а також найбільш конкурентні переваги, на які потрібно робити упор для підвищення ефективності і прибутковості діяльності;

4. Вірогідність реалізації (K_4) - критерій, який відображає наскільки сценарій стратегії відповідає положенню підприємства на внутрішніх ринках і наскільки стратегія враховує зовнішні умови (рівень інфляції і ВВП в країні, рівень попиту і пропозиції, політичну стабільність);

5. Ступінь впливу стратегії (K₅) - критерій відображає наскільки розроблена стратегія впливає на діяльність підприємства протягом звітного періоду, наскільки покращує ефективність діяльності при неухильному дотриманні стратегії.

Матриця оцінок попарного порівняння альтернатив використовується для побудови ієрархії цілей шляхом відповіді на питання: яка з кожних двох порівнюваних підцілей важливіше для досягнення мети більш високого рівня.

В результаті виникає горизонтальний ряд. Шляхом порядкової оцінки визначається, яка з кожних двох порівнюваних стратегій краще для найкращого досягнення поставленої мети.

Отримані дані від спеціалістів підприємства складаємо в матрицю попарних порівнянь критеріїв оцінювання стратегій розвитку підприємства, які представлені в табл 2.10.

Таблиця 2.10 - Матриця попарних порівнянь стратегій підприємства

	Пріоритет стратегії на підприємстві (K ₁)	Затратність стратегії (K ₂)	Прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємстві (K ₃)	Вірогідність реалізації (K ₄)	Ступінь впливу стратегії (K ₅)	Ук _і
Пріоритет стратегії на підприємстві (K ₁)	1	3	1	1/2	5	0,224
Затратність стратегії (K ₂)	1/3	1	1/4	1/7	2	0,071
Прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємстві (K ₃)	1	4	1	1	6	0,282
Вірогідність реалізації (K ₄)	2	7	1	1	8	0,384
Ступінь впливу стратегії (K ₅)	1/5	1/2	1/6	1/8	1	0,039
Σ	4,533	15,2	3,417	2,768	22	

Знаходимо середнє значення для кожної строчки та отримуємо стовпець (U_{k1}). Отриманий стовбець (U_{k1}) це середнє значення, який задає пріоритет наших критеріїв с точки зору поставленої цілі, а саме оцінки і вибору існуючої стратегії розвитку ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій».

Далі порівнюємо наші стратегії розвитку ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» (альтернативи) по критеріям. Складаємо аналогічні матриці порівняння (альтернатив) по критеріям (табл.2.11, 2.12, 2.13, 2.14, 2.15). В підсумку отримуємо стовпці (вектори) вагових коефіцієнтів стратегій розвитку підприємства з точки зору відповідності до окремих критеріїв.

По критерію «Пріоритет стратегії на підприємстві» найбільш вагомою є стратегія скорочення витрат, далі йде стратегія інтегрованого зростання, найменш вагова стратегія концентрованого зростання.

Таблиця 2.11 - Матриця попарних порівнянь по критерію «Пріоритет стратегії на підприємстві (K_1)»

Показники	A_1	A_2	A_3	U_{A1}
Стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції (A_1)	1	4	y_2	0,334
Стратегія концентрованого зростання (A_2)	%	1	1/5	0,098
Стратегія скорочення, а саме скорочення витрат (A_3)	2	5	1	0,568

Таблиця 2.12 - Матриця попарних порівнянь по критерію «Затратність стратегії (K_2)»

Показники	A_1	A_2	A_3	U_{A2}
Стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції (A_1)	1	y_2	3	0,320
Стратегія концентрованого зростання (A_2)	2	1	4	0,557
Стратегія скорочення, а саме скорочення витрат (A_3)	1/3	1/4	1	0,123

По критерію «Затратність стратегії» найбільш вагомою є стратегія концентрованого зростання, далі йде стратегія інтегрованого зростання, найменш вагома стратегія скорочення.

Таблиця 2.13 - Матриця попарних порівнянь по критерію «Прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємстві (K₃)»

Показники	A ₁	A ₂	A ₃	Y _{A3}
Стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції (A ₁)	1	1	2	0,387
Стратегія концентрованого зростання (A ₂)	1	1	3	0,443
Стратегія скорочення, а саме скорочення витрат (A ₃)	1/2	1/3	1	0,170

По критерію «Прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємстві» найбільш вагомою є стратегія концентрованого зростання, далі йде стратегія інтегрованого зростання, найменш вагома стратегія скорочення.

Таблиця 2.14 - Матриця попарних порівнянь по критерію «Вірогідність реалізації (K₄)»

Показники	A ₁	A ₂	A ₃	Y _{A4}
Стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції (A ₁)	1	1/3	4	0,284
Стратегія концентрованого зростання (A ₂)	3	1	5	0,619
Стратегія скорочення, а саме скорочення витрат (A ₃)	1/4	1/5	1	0,096

По критерію «Вірогідність реалізації» найбільш вагомою є стратегія концентрованого зростання, далі йде стратегія інтегрованого зростання, найменш вагома стратегія скорочення.

Таблиця 2.15 - Матриця попарних порівнянь по критерію «Ступінь впливу стратегії (K₅)»

Показники	A ₁	A ₂	A ₃	Y _{A5}
Стратегія інтегрованого зростання, а саме Зворотної вертикальної інтеграції (A ₁)	1	2	1/5	0,174
Стратегія концентрованого зростання (A ₂)	1/2	1	1/6	0,103
Стратегія скорочення, а саме скорочення витрат (A ₃)	5	6	1	0,723

По критерію «Ступінь впливу стратегії» найбільш вагомою є стратегія скорочення, далі йде стратегія інтегрованого зростання, найменш вагова стратегія концентрованого зростання.

Після того як, розглянули матриці попарних порівнянь по альтернативам критеріях, зведемо результати векторів середнього значення по критеріям в табл. 2.16

Таблиця 2.16 - Результати векторів середнього значення по критеріям

Показники	У _{к1} (вага в долях)
Пріоритет стратегії на підприємстві (К ₁)	0,224
Затратність стратегії (К ₂)	0,071
Прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємстві (К ₃)	0,282
Вірогідність реалізації (К ₄)	0,384
Ступінь впливу стратегії (К ₅)	0,039

На базі наявних оцінок можна визначити ієрархію альтернатив. Всі наші дані по попарним порівнянням критеріїв оцінки існуючих стратегій розвитку на підприємстві ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» зводимо в матрицю пріоритетів альтернатив по кожному критерію. Результати представлені в таблиці 2.17

Таблиця 2.17 - Матриця пріоритетів альтернатив по критерію

Показники	Пріоритет стратегії на підприємстві (К ₁)	Затратність стратегії (К ₂)	Прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємстві (К ₃)	Вірогідність реалізації (К ₄)	Ступінь впливу стратегії (К ₅)	V _{заг1}	V _{заг1} %
У _{к1}	0,224	0,071	0,282	0,384	0,039	-	-
Стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції (А ₁)	0,334	0,320	0,387	0,284	0,174	0,323	32,3%
Стратегія концентровано го зростання (А ₂)	0,098	0,557	0,443	0,619	0,103	0,428	42,8%

Стратегія скорочення, а саме скорочення витрат (A_3)	0,568	0,123	0,170	0,096	0,723	0,249	24,9%
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Можна зробити висновок, що найбільш влучною із існуючих стратегій на підприємстві ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» є стратегія A_2 - Стратегія концентрованого зростання.

Необхідно відзначити, що перша стратегія незначно поступається другій всього на 0,105. На відміну від третьої стратегії, пріоритет якої на 0,179 менше від A_2 і на 0,074 менше від A_1 .

Таким чином, при виявленні додаткових чинників, що впливають на прийняття рішення, коли вибрати найкращу стратегію представляється і є можливим. Керівництво обирає другу альтернативу - Стратегію концентрованого зростання і також може з майже рівною часткою успіху приділити увагу першій альтернативі - Стратегії інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції. Відповідно, варіант третьої альтернативи - Стратегії скорочення слід розглядати в останню чергу.

2.3. Оцінка ефективності управління стратегією розвитку підприємства ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» метою підвищення його конкурентоспроможності

Ознайомившись з управлінням стратегією розвитку та існуючими стратегіями розвитку підприємства на ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій», ми зробили висновок що найбільш влучною є стратегія A_2 - Стратегія концентрованого зростання.

Проведемо аналіз ефективності управління стратегією розвитку підприємства ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» з метою підвищення його конкурентоспроможності за допомоги деяких критеріїв оцінки.

Критерій комплексності. На підприємстві ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» налагоджена взаємозумовленість і взаємоузгодженість розвитку усіх бізнес процесів, напрямів та видів діяльності підприємства як єдиного цілого, що забезпечує зв'язок усіх підсистем і елементів підприємства.

Критерій інтегрованості. Інтегрованість процесу управління розвитком стратегії концентрованого зростання, а саме розвитку продукту взаємодіє із загальною системою управління підприємством.

Критерій оптимальності. З огляду на інші стратегії розвитку які діють на підприємстві, за допомогою ієрархічного методу в пункті 2.3 було визначено кращий варіант з декілька можливих (альтернатив) на всіх етапах управління розвитком підприємства.

Критерій економічності. Прибуток від впровадження існуючих стратегій розвитку с кожним роком зростає і перевищує витрати на їх здійснення. Показники фінансових результатів за період 2019 - 2021 років значно

збільшились. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій», за період з 2019 року по 2021 рік збільшився з 1 млрд. грн. до 1,3 млрд. грн. Це є результатом використання стратегії концентрованого зростання тобто збільшення обсягу будівництва і підвищення цін на послуги ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій».

Критерій гнучкості. ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» адаптується та пристосовуються до змін середовища та забезпечення можливостей проведення своєчасних змін обраної стратегії розвитку в процесі управління підприємством.

Критерій безперервності. Завдяки існуючим стратегіям розвитку на підприємстві постійно відбувається безперервний розвиток підприємства.

Критерій інноваційності. Можливе використання інноваційних технологій розвитку, які не представлені на ринку України допоможе удосконалити існуючу стратегію на підприємстві.

Критерій конкурентоспроможності. Розглянемо ефективність управління стратегією розвитку для підвищення рівня конкурентоспроможності. Для початку порівняємо ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» з конкурентами та побудуємо конкурентне поле (табл. 2.18):

Таблиця 2.18 - Конкурентне поле ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій»

Забудовник	Загальна площа у кв.м.	Кількість квартир	Кількість ЖК, що здані в Експлуатацію	Кількість побудованих будинків	Кількість ЖК, що побудовано з 2010 року	Кількість ЖК, що будуються
Інтеграл-Буд	98204,6	1770	5	6	9	10
Софія Буд	89771,8	1342	1	2	4	1
УКРБУД	70715,1	1092	5	6	25	22
Київбуд Груп	61469,8	983	2	9	11	5
завод залізобетонних	61415,6	917	1	2	1	2
Київдержбуд	52131,6	918	2	4	51	14
ЖБЗ-8	50716,6	644	2	2	5	7
ДСК "Житлобуд"	47148,2	740	1	1	12	3
Прем'єр Груп	41731,3	729	3	4	6	4
Житлоінвестбуд-УКБ	34118,0	663	2	2	14	5
Контакт-Інвест	31336,6	525	2	2	2	2
КЗ Девелопмент	29956,0	2 514	1	1	4	7
Банк "Аркада"	28198,9	526	1	3	1	3
Будтехнології	24350,5	373	1	1	0	1
Енергобудлізинг	20470,7	294	1	1	5	2

Метою формування стратегії концентрованого зростання забудовника ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій», спрямованої на розвиток свого

продукту, тобто забезпечення доступності житла для різних верств населення, є досягнення і тривале збереження конкурентоспроможності в окремих сегментів ринку.

Метою створення інструментарію є вирішення декількох актуальних завдань, серед них:

- надати змогу потенційному покупцеві переконатись у відповідності якісних, споживчих, вартісних характеристик споруджуваного житла категорії, заявленій забудовником для даного об'єкту;

- надати можливість забудовнику здійснювати самооцінювання власної діяльності та параметрів зведеного житла та того, що проектується, визначати тип його доступності та прогнозувати можливість реалізації на окремих сегментах ринку;

- слугувати основою для сертифікації житлових будинків у відповідності із вимогами вітчизняного законодавства і міжнародних норм;

- стандартизація процедур економічного регламенту організації взаємин забудовників з іншими учасниками будівельно-інвестиційних проектів та програм;

сформувані критерії, які дадуть можливість класифікувати житлові будинки у відповідності до п'яти груп:

- доступне житло;
- комфортне житло;
- бізнес-клас;
- престиж;
- еліт.

Мета стратегії - врахування факторів доступності, що забезпечить конкурентоспроможність ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» за різними типами доступності та критеріями сертифікації житла.

Загальний напрямок стратегії - помірне зростання сталого попиту на доступне житло, на тлі зниження ціни житла, витрат будівництва, розвитку конкуренції, впровадження сучасних технологій будівництва, зниження

енергоємності процесу будівництва та експлуатації, підвищення рівня інтелектуалізації будівель, забезпечення сталого розвитку використання будівельного потенціалу. Реалізація ринкової стратегії забезпечить можливість зниження витрат, підвищення якості житла, підвищення рівня довірливих відносин, платіжної дисципліни та іміджевої привабливості підприємства забудовника, що спрямована на максимізацію прибутку. У подальшому доцільно створити інтегровану інформаційну систему управління життєвим циклом будівельного об'єкту, враховуючи при цьому досвід впровадження нових типів бізнес - процесів взаємодії учасників інвестиційно будівельного проекту в цілому на засадах довірливих відносин у будівництві. При впровадженні запропонованих у роботі економічних підходів до формування та оцінки ринкової стратегії забудовник може понести додаткові витрати часу управлінського персоналу на вивчення запропонованих підходів та впровадження їх у практичну діяльність.

ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» має досягти стратегії успіху, «Стратегії концентрованого зростання», а саме Розвитку продукту. Позиція успіху стратегія максимізації цільових орієнтирів (рентабельності власного капіталу та доступності житла): забудовник має вигідну ринкову позицію, яка може бути покращена. Він пропонує на ринку житло з високим ступенем доступності, при цьому у нього є потенціал підвищення рентабельності.. У цій зоні знаходяться підприємства, що мають високу або на рівні середньої по галузі рентабельність, тоді як доступність житла може бути підвищеною. Ця стратегія орієнтована на підняття в рейтингу з п'ятої позиції у першу трійку.

Для цього потрібно:

- збільшити на 9000 кв.м. загальну площу житла, що здається в експлуатацію у 2019 році;
- оптимізувати витрати та збільшити доходи;
- збільшити кількість побудованих квартир хоча б на 100;
- збільшити кількість ЖК, що здаються в експлуатацію;

Висновки до 2 розділу

У розділі 2 було розглянуто господарсько - виробничу діяльність підприємства ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій»

С проведеного дослідження можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства нестабільний та у 2021 році став значно гіршим, ніж був у 2019 році, хоча при цьому прибуток підприємства збільшився. ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» має покращити свій фінансовий стан та терміново переглянути деякі фінансові коефіцієнти. Треба зменшити фінансову залежність від кредиторів; зменшити рівень заборгованості; провести капіталізацію та збільшити розмір резервного капіталу, щоб зменшити рівень фінансового ризику; покращити рівень ліквідності активів; намагатися повернутися у 2019 році до фінансових коефіцієнтів 2019 р.

Також був використаний методичний підхід до оцінки стратегії розвитку підприємства, який, на відміну від існуючого, полягає у використанні якісних критеріїв відповідності альтернативних стратегій потребам та можливостям підприємства та подальшій їх оцінці на основі методу Сааті, що дозволяє підвищити об'єктивність оцінок.

Зробили висновок що найбільш влучною із існуючих стратегій на підприємстві ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» є стратегія А₂ - Стратегія концентрованого зростання.

Проведений аналіз ефективності управління стратегією розвитку підприємства ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» метою підвищення його конкурентоспроможності і запропоновані цільові орієнтири, щодо покращення вигідної ринкової позиції. ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» пропонує на ринку житло з високим ступенем доступності, при цьому у нього є потенціал підвищення рентабельності. У цій зоні знаходяться підприємства, що мають високу або на рівні середньої по галузі рентабельність, тоді як доступність житла може бути підвищеною. Ця стратегія орієнтована на підняття в рейтингу з п'ятої позиції у першу трійку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ «ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ»

3.1. Напрями удосконалення управління стратегією розвитку підприємства

Відповідно до моделі та аналізу, проведеного в розділі 2, факторами, що знижують конкурентоспроможність ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій", є

- не достатній рівень будівельних замовлень для ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій" (за даними табл. 2.27, ТОВ "ІнтегралБуд" побудувало п'ять будинків на ділянці площею 1770 м², тоді як ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій" - лише п'ять будинків на ділянці площею 917 м²)

- Не оптимальний рівень витрат та необхідність їх аналізу;

- Недостатній рівень прибутку для забезпечення конкурентоспроможності;

- Не оптимальна стратегія управління великими запасами будівельних матеріалів (згідно з попереднім розділом, запаси будівельних матеріалів значно збільшують витрати); та

- Збільшити кількість квадратних метрів квартир, що продаються напряму, а не через брокерів чи агентів з нерухомості.

На основі проаналізованих даних були визначені найслабші місця поточної стратегічного планування та розвитку. З отриманих результатів можна зробити висновки про причини недостатньої конкурентоспроможності, яка є ключовою для "виживання" та успішного довгострокового функціонування ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій". У розділі 2 розглянуто поточну стратегію розвитку підприємства.

Як функція управління розвитком, більш детально розглянемо напряму досконалення організації виробництва через впровадження нових технологій розвитку, тоб то технологічних інновацій, зокрема сучасних форм автоматизації та інформаційних технологій.

Безвідходна технологія виробництва, заснована на принципі рециклінгу. Мокра переробка залишків будівельних розчинів, екологія та економія вже давно стали векторами розвитку європейської будівельної галузі, яким може слідувати Група компаній "Промислово-будівельний комплекс залізобетонних конструкцій".

Тому всі підприємства Групи повинні бути обладнані рециркуляційними барабанами для очищення та видалення залишків розчину з автобетононасосів та відділення заповнювача від частини розчину.

Переваги рециклінгу очевидні:

- Переробка, очищення, сортування та повторне використання інертних матеріалів із залишків розчину;

- Відсутність витрат на вивезення та утилізацію залишків за межі будівельного майданчика;

- Захист навколишнього середовища від забруднення промисловими відходами;

- Зменшення витрат будівельних матеріалів;

- Бетонозмішувачі не потребують механічного очищення, що подовжує термін їхньої служби та полегшує обслуговування.

Рециклінг будівельних сумішей - це екологічно чистий і ефективний спосіб управління виробничими матеріалами, що дозволяє значно заощадити час і фінансові витрати.

На одному з підприємств слід встановити обладнання для виробництва бетонних кілець євростандарту (польського виробництва). Експлуатується

лінія виробництва кілець, які використовуються при будівництві різних типів колодязів діаметром 1 м і 1,5 м.

Формувальне обладнання складається з вібропреса СЕС-2.0, машини для заливки бетонної суміші 2МВ-2.0 та ряду допоміжних елементів, які покращують технічні та естетичні параметри виробу.

Ця робота процесу виробництва кілець більш механізованим і дозволяє компанії випускати до 40 виробів на день і близько 1200 кілець на місяць.

Технологія виробництва газобетону Газобетонні блоки-це універсальні і нові блоки, які класифікуються заміцністю, розмірами, теплоізоляційними властивостями та щільністю (400-600 кг/м³).

Газоблоки-це енергоефективний та економічно вигідний штучний пористий матеріал. Будівельні блоки мають пористу структуру, а їх високі теплозберігаючі властивості дозволяють економити ресурси, що витрачаються на опалення.

Блоки додатково піддаються автоклавуванню в процесі виробництва, що робить їх більш довговічними, ніж інші види інзруватих бетонів. [63]

Більша частина виробництва газобетону здійснюється на європейських підприємствах. Передові технології та сучасне обладнання забезпечують високу якість матеріалів. Крім того, фахівці компаній-виробників проводять власні дослідження для вдосконалення будівельних матеріалів, щоб газоблоки відповідали останнім технічним стандартам і вимогам забудовників.

Виробництво здійснюється відповідно до ДСТУ та європейського стандарту EN771-4, а ретельний контроль починається з моменту надходження сировини. Всі виробничі процеси контролюються аж до етапу пакування та відвантаження, що служить гарантією якості сировини, яка постачається забудовнику.

особливо сучасні форми автоматизації та інформаційні технології, що справляють чи не найбільший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва.

3.2. Удосконалення механізму управління стратегією розвитку підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності

Розглянувши «проблемні поля» в управлінні стратегією розвитку, була висунута практична пропозиція щодо оптимізації стратегії розвитку будівельних підприємств.

Наукова новизна складається з методичного підходу до втілення стратегії розвитку підприємства, який на відміну від існуючого, полягає в удосконаленні механізму управління нею шляхом використання адаптаційного та інноваційного принципів організації управління ресурсами, зокрема, необоротними засобами, що дає можливість підприємству краще пристосовуватися до ринкових умов господарювання.

Адаптаційний та інноваційний принцип організації включає оптимізовану стратегію розвитку, яка складається з виключення слабких сторін і впровадження нової технології виробництва з урахуванням цільової орієнтації на конкурентоздатність і що відповідає до сучасних умов ведення будівельного бізнесу, як функцію управління розвитком.

Управління оборотними засобами - це система цілеспрямовано організованих взаємодій між об'єктом та суб'єктом управління шляхом реалізації функцій управління із застосуванням комплексу методів, засобів і фінансово-економічних інструментів дослідження і трансформації взаємопов'язаних процесів формування та використання оборотних активів і джерел їх фінансування за обсягом, складом, структурою з урахуванням дії на них численних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [66, с. 127].

Дослідивши "проблеми" в управлінні стратегіями розвитку, зроблено практичні пропозиції що до оптимізації стратегій розвитку будівельних підприємств.

Наукова новизна полягає в методологічному підході до реалізації стратегії розвитку підприємства, в удосконаленні механізмів управління нею шляхом використання адаптивних та інноваційних організаційних принципів управління ресурсами, особливо оборотними активами.

Організаційні принципи адаптації та інновацій включають все себе, як функцію управління розвитком, оптимізовану стратегію розвитку, що включає все себе усунення слабких сторін і впровадження нових технологій виробництва, що складається з цільової орієнтації на конкурентоспроможність реакції на поточну ситуацію в будівельному бізнесі.

Управління оборотним капіталом - це система свідомо організованої взаємодії об'єкта управління і суб'єкта управління через виконання функцій управління з використанням сукупності методів дослідження і перетворення взаємопов'язаних процесів формування і використання ліквідних активів та джерел їх фінансування за обсягом, складом і структурою ліквідних активів, засобів, фінансово-економічних інструментів, і являє собою систему цілеспрямовано організованої взаємодії між суб'єктом управління та об'єктом управління з урахуванням впливу на ліквідні активи багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [66, с. 127]. 127]

Управління ліквідними активами - це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення оптимізації та безперервності процесу їх кругообігу, формування достатнього обсягу, раціональної структури та умов для організації ефективного використання. Раціональне управління ліквідними активами передбачає їх оптимізацію відповідно до потреб. [67, с. 4].

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що методичні та практичні рекомендації щодо оптимізації стратегії розвитку організації можуть бути використані у вітчизняних компаніях будівельної галузі.

Диверсифікацію слід розглядати не тільки як спосіб виживання в конкурентній боротьбі, але і як висхідний вектор розвитку підприємства, що розглядається як стратегічна перспектива зміцнення ринкових сегментів і розширення решти сфер діяльності.

ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій" має більше фінансових ресурсів, ніж йому необхідно для утримання конкурентних позицій у будівельній галузі. Тому важливо в досконало вати методи диверсифікації.

Диверсифікація може бути досягнута наступними шляхами

- Через внутрішній ринок капіталу

- Реорганізація;

- Передача специфічних знань між стратегічними секторами (SZG) та

стратегічними підприємствами

(Передача специфічних знань між стратегічними

секторами (СЗГ) та стратегічними бізнес-одинацями (СБО)

- Підрозділи з відповідними правами та обов'язками щодо розробки, виробництва та маркетингу подібних продуктів;

- розподіл функцій та ресурсів [4, 8].

Диверсифікація через внутрішній ринок капіталу виконує ту ж функцію, що і фондовий ринок.

Розглянемо запуск виробництва газобетону, який пропонується як стратегія диверсифікаційного зростання, що не потребує міцної бази, а окремого заводу; ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій" вже вичерпав свій потенціал розширення і наразі може лише модернізувати існуючі потужності. Тому розширення виробництва є бажаним зарахунок інтенсифікації розвитку бізнесу на місцевому

ринку. Ринок капіталу є дуже насиченим, і цей захід можна відкласти, щоб не допустити уповільнення темпів зростання виробництва до 3-5%.

У стратегічному плануванні пріоритет слід надавати диференціації концентрованих заходів (ніш), спрямованих на вузькі частини ринку. Цільові сегменти абоніші можуть бути визначені на основі географічної унікальності, особливих вимог до використання продукту або особливих характеристик, привабливих тільки для цього сегмента. Конкурентна перевага ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій" може бути досягнута за рахунок пропозиції споживачам даного сегменту продукції (послуг), що відрізняється від конкурентів і більш повно відповідає вимогам даної цільової групи споживачів. Враховуючи обраний шлях, досягнення конкурентної переваги необхідно планувати за допомогою одного з представлених заходів.

Сьогодні стрімкий розвиток промислових і будівельних технологій призвів до появи у світі величезної кількості сучасних матеріалів. Використання нових промислових і будівельних матеріалів у будівельній галузі має високу соціальну значимість і відкриває значні можливості для подальшого розвитку цієї галузі.

Розробка та впровадження нових технологій виробництва є постійним стимулом для пошуку нових будівельних рішень. Сучасні споживачі висувають підвищені вимоги до матеріалів для будівництва та оздоблення приміщень. Від якості та споживчих характеристик промислових матеріалів у будівництві та ремонті залежить багато чого.

Без знання технічних властивостей матеріалів неможливо розробити проекти, скласти кошторис і підготувати інші документи, які гарантують правильне виконання всіх робіт.

Завдання полягає не тільки в тому, щоб знайти оптимальне співвідношення ціна/якість, а й в тому, щоб дотриматися заданих термінів виробництва матеріалів і мінімізувати витрати. Споживачі зацікавлені в отриманні нових матеріалів разом з детальною технологією, яка гарантує швидше виконання робіт і кращу якість.

Впровадження нових технологій у будівництві може вирішити цілу низку проблем-від підвищення енергоефективності житлових і промислових об'єктів до зниження витрат на будівництво та експлуатацію. Крім того, сучасні будівельні технології є основою для будівництва "розумних" будинків. Тому соціальна значущість таких інноваційних розробок незаперечна.

Адже розвиток промислової та будівельної галузі немислимий без постійного вдосконалення технологій виробництва та використання інноваційних матеріалів.

Тому продемонстровано доцільність впровадження нових технологій виробництва газобетону на підприємстві ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій". Впровадження даної технології є доцільним, оскільки на сучасному українському промислово-будівельному ринку технологія виробництва пінобетону використовується невеликою кількістю малих та середніх підприємств. Виважена цінова політика, висока якість матеріалів, збільшення кількості клієнтів та доходів-ось переваги, які отримує ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій", якщо впровадити у виробництво пінобетон.

У виробництві газоблоків використовується високоякісний автоклавний бетон, який твердне під високим тиском і в певному температурному діапазоні. В результаті цього процесу в товщі матеріалу утворюються дрібні кристали гідроксилу кальцію, які забезпечують стабільність і міцність блоків.

Для зовнішніх несучих стін потрібні блоки товщиною не менше 30 см, а для внутрішніх перегородок, що не несуть навантаження, підійде матеріал товщиною не менше 100 мм. У південних регіонах можна використовувати пінобетон товщиною 375 мм без утеплювача, тоді як у північних регіонах підійде матеріал товщиною 40 см. Використання газобетону товщиною 30 см у будівлях, призначених для цілорічного використання, вимагає додаткового утеплення стін.

Переваги газобетону

-Універсальність- підходить для будь-якого проекту мало поверхового будівництва;

-Довговічність- термін служби газобетону становить понад 80 років. Матеріал не сприйнятливий до гризунів, грибків і комах, не піддається гниттю. Стабільність форми і розмірів - похибки в розмірах блоків не перевищують 1 мм.

-Легкість в обробці-шліфування, пиляння та свердління можна здійснювати звичайними ручними інструментами.

-Відмінна морозостійкість і теплоізоляція - у 8,5 разів краща, ніж у цегли.

-Легкість-газобетон в 1,7 рази легший за керамзит і дозволяє працювати на будівельних майданчиках в найкоротші терміни.

-Вогнестійкість-газобетонні блоки витримують температуру до $+1200^{\circ}$ Саботемпературу пожежі ($+600^{\circ}$ С) протягом трьох годин без пошкоджень їх властивості залишаються незмінними.- Пористий - дозволяє стінам будинку "дихати";

-Екологічно чистий-сировиною для газобетону є пісок, вода і вапно. Тому стіни будівель, зведені з газобетонних блоків, виготовлених за автоклавною технологією, абсолютно безпечні для здоров'я людини, повітря і ґрунту.

Крім того, конструкції з газобетону стійкі на піднятих ґрунтах і в сейсмічно нестабільних районах. Це пов'язано з легкістю матеріалу. Легкі блоки допомагають зменшити витрати на фундамент, а отже, витрати на будівництво також можуть бути значно знижені.

Той факт, що ціни на газобетонні блоки найнижчі, а їхні теплотехнічні властивості настільки високі, що немає необхідності в додатковій ізоляції в споруджуваних будівлях, також гарантує економію. Пінобетон також має відмінні звукоізоляційні властивості.

Якщо говорити про економію в цифрах, то використання недорогих газобетонних блоків дозволяє побудувати будинок з 30% економією витрат на матеріали

скорочується і кошторис на будівництво - легкі блоки дозволяють знижувати витрати на фундамент.

Економія забезпечується і тим, що на газоблок ціна встановлена на мінімальному рівні, а його теплові характеристики настільки високі, що зводяться споруди не вимагають додаткової теплоізоляції. Газобетон також характеризується прекрасними звукоізоляційними властивостями.

Якщо ж оцінити економію в цифрах, то отримаємо, що газоблок, ціна якого невелика, дозволить побудувати будинок з 30% економією на матеріалах (порівняно з іншими популярними способами будівництва, в тому числі - з цегли). А при обліку всіх трудовитрат (включаючи доставку будматеріалів), вартості звуко - і теплоізоляційних шарів (які при використанні газобетону не потрібні), виявиться, що газобетон у приватному будівництві вигідніше черепашнику в 1,5 рази, а силікатної цегли - в 2 рази.

Якість за доступною ціною - саме цей фактор робить блоки вітчизняного виробництва затребуваними і у великих компаніях, і серед приватних забудовників.

3.3. Прогнозування зміни ефективності діяльності ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» в умовах реалізації запропонованих заходів

Для виробництва газобетону ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» потрібно закупити нове обладнання і сировину, приміщення в Групі вже є.

Розрахуємо економічну ефективність витрат на впровадження та експлуатація технології використання відходів шахти для виробництва газобетону, який буде використовуватися в будівництві нових ЖК.

Визначимо загальні витрати на виробництво продукції за формулою (3.1):

$$З = C_{\text{сел}} + C_{\text{ц}} + C_{\text{в}} + C_{\text{в}} + C_{\text{п}} + A + \text{ФОП} + \text{ЄСВ} \quad (3.1)$$

загальному випадку позитивне значення показника свідчить про ефективний контроль за собівартістю продукції. Зворотне явище означає перевищення собівартості над доходами від реалізації товарів і послуг підприємства.

Отже можна сказати, що за результатами удосконалення організації виробництва за допомогою впровадження нової технології виробництва ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій» може покращити свої фінансові результати на 10%.

Якщо ж оцінити економію в цифрах, то отримаємо, що газоблок, ціна якого невелика, дозволить побудувати будинок з 30% економією на матеріалах (порівняно з іншими популярними способами будівництва, в тому числі - з цегли). А при обліку всіх трудовитрат (включаючи доставку будматеріалів), вартості звуко - і теплоізоляційних шарів (які при використанні газобетону не потрібні), виявиться, що газобетон у приватному будівництві вигідніше черепашнику в 1,5 рази, а силікатної цегли - в 2 рази.

Висновки до 3 розділу

У 3 розділі було виділено фактори, що знижують конкурентоспроможність підприємства ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій». На підставі вивчених даних були виявлені найбільш слабкі сторони в області чинного стратегічного планування та розвитку. Отримані результати дозволяють зробити висновок, про причини недостатньої конкурентоспроможності, яка є запорукою «виживання» і успішного довгострокового функціонування ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій». Розглянувши діючі стратегії розвитку підприємства були запропоновані шляхи удосконалення управління стратегією розвитку:

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що методичні і практичні рекомендації щодо оптимізації стратегії розвитку

У третьому розділі визначено фактори, що знижують конкурентоспроможність підприємства ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій". На основі досліджених даних були виявлені слабкі місця у сферах поточного стратегічного планування та розвитку. На основі отриманих результатів можна зробити висновки, чому конкурентоспроможність ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій" є недостатньою, що є запорукою його "виживання" та успішного довгострокового функціонування. На основі дослідження поточної стратегії розвитку підприємства запропоновано шляхи вдосконалення управління стратегією розвитку:

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що методичні та практичні рекомендації щодо оптимізації стратегії розвитку організації можуть бути використані навіть в інших підприємствах будівельної галузі.

Встановлено актуальність впровадження нової технології виробництва пінобетону ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій". Впровадження цієї технології є доцільним, оскільки на сучасному українському промисловому та будівельному ринку технологія виробництва пінобетону використовується невеликою кількістю малих та середніх підприємств. Якщо ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій" впровадить газобетон своє виробництво, він отримає вигоду від лояльної цінової політики, якісних матеріалів, більшої кількості клієнтів та доходів. та дохід.

Економія також забезпечена, оскільки газобетонні блоки мають найнижчу ціну, а їх дуже високі теплотехнічні властивості означають, що немає необхідності в додатковій ізоляції в споруджуваних будівлях. Газобетон також має відмінні звукоізоляційні властивості.

Порівнюючи фінансові результати 2021 року з результатами покращення організації виробництва як функції управління розвитком, шляхом впровадження нової технології виробництва, було зроблено висновок, що ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій" може покращити фінансові результати на 10% в результаті покращення організації виробництва.

В результаті проведених розрахунків можна зробити висновок, що технологія виробництва пінобетону є сприятливою і що, впроваджуючи нові види продукції, підприємство може підвищити ефективність існуючої діяльності.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено еволюцію поняття конкурентоспроможності підприємства. Згідно з дослідженням, конкурентоспроможність підприємства характеризується можливістю та ефективністю адаптації до умов конкурентного середовища.

Механізми управління конкурентоспроможністю дозволяють вирішити проблему забезпечення високої конкурентоспроможності та посилення конкурентних переваг підприємств. У зв'язку з цим особливого значення набуває проблема розробки організаційно-економічних механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю підприємств включають системи управління, цілі управління та завдання управління. Це специфічна багатофункціональна і багатокомпонентна система, що складається із сукупності взаємопов'язаних блоків, які перебувають під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів і утворюють певну цілісність. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю підприємств включають функції управління, реалізація яких забезпечує досягнення цілей, поставлених перед системою управління.

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дозволяє: знизити рівень невизначеності та ризику в процесах виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування та прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції утримання конкурентних позицій та збільшення частки ринку, що належить підприємству.

Проблема оцінки конкурентоспроможності підприємств потребує поглибленого дослідження. Досліджені методики не відповідають вимогам

українських підприємств, оскільки залишається невирішеною проблема вибору універсальних показників та факторів конкурентоспроможності, що визначають їх рівень. Вибір методів варіюється від підприємства до підприємства і визначається завданнями, які необхідно вирішити (наприклад, діагностика стану підприємства, вибір стратегії тощо), рівнем прийняття рішень та факторами конкурентного середовища.

Для досягнення цілей і вирішення завдань оцінки конкурентоспроможності слід застосовувати науково-обґрунтовані принципи оцінки.

Також показано, що стратегічне управління конкурентоспроможністю компанії є складним і динамічним процесом, що включає низку викликів і можливостей. До них відносяться управління невизначеністю і ризиком, збалансування короткострокових і довгострокових цілей, а також реагування на мінливі іринкові умови і споживчі уподобання.

Було проаналізовано господарсько-виробничу діяльність підприємства ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій" та фінансово-економічний стан ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій".

Таким чином, можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємств є нестабільним і у 2021 році прибутки підприємств були значно гіршими, ніж у 2019 році, хоча і зросли. ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій" потребує як найшвидшого покращення фінансового стану та перегляд у деяких фінансових коефіцієнтів. Йому необхідно зменшити фінансову залежність від кредиторів, знизити рівень боргу, здійснити рекапіталізацію для зниження рівня фінансових ризиків, збільшити розмір резервного капіталу, підвищити рівень ліквідності активів і прагнути повернутися до фінансових коефіцієнтів 2019 року у 2019 році.

Крім того, для оцінки стратегії розвитку компанії було використано методологічний підхід, який, на відміну відіснуючих, ґрунтується на якісних критеріях відповідності альтернативних стратегій потребам і можливостям компанії.

ПРОПОЗИЦІЇ

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємств ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій" було проведено аналіз ефективності управління стратегією розвитку та запропоновано цільові орієнтири для покращення їх сприятливої ринкової позиції. ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій" має потенціал для збільшення прибутковості, пропонуючи на ринку житло з високим співвідношенням ціни та якості. У зоні є компанії з високою або середньо галузевою прибутковістю, тоді як доступність житла може бути покращена. Стратегія має на меті підняти рейтинг з п'ятого місця до трійки лідерів.

Визначено фактори, що знижують конкурентоспроможність підприємства ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій". На основі досліджених даних виявлено слабкі місця у сферах поточного стратегічного планування та розвитку. На основі отриманих результатів можна зробити висновки, чому конкурентоспроможність ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій" є недостатньою, що є запорукою його "виживання" та успішного довгострокового функціонування. Аналіз існуючої стратегії розвитку підприємства дозволяє запропонувати шляхи вдосконалення управління стратегією розвитку.

У Розділі 3 визначено фактори, що знижують конкурентоспроможність ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій". У третьому розділі визначено фактори, що знижують конкурентоспроможність ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій". На основі отриманих результатів можна зробити висновки щодо причин недостатнього рівня конкурентоспроможності ПАТ "Завод залізобетонних конструкцій", що є запорукою його "виживання" та успішного довгострокового функціонування. Проаналізувавши поточну стратегію розвитку підприємства, було запропоновано шляхи вдосконалення управління стратегією розвитку

Розглянуто "проблеми" в управлінні стратегіями розвитку та надано практичні пропозиції щодо оптимізації стратегій розвитку будівельних підприємств.

